

世界を「数字」で回してみよう(55) 働き方改革(14):

## ブラック企業の作り方

<http://eetimes.jp/ee/articles/1901/30/news023.html>

今回取り上げるのは「ブラック企業」です。特にここ数年、企業の規模や有名無名に関係なく、「ブラック企業の実態」が報道でも取り上げられています。そもそもなぜ「ブラック企業」が存在してしまうのでしょうか。そして、ブラック企業を撲滅することはできるのでしょうか。

2019年01月30日 11時30分 更新

[江端智一, EE Times Japan]



「一億総活躍社会の実現に向けた最大のチャレンジ」として政府が進めようとしている「働き方改革」。しかし、第一線で働く現役世代にとっては、違和感や矛盾、意見が山ほどあるテーマではないでしょうか。今回は、なかなか本音では語りにくいこのテーマを、いつものごとく、計算とシミュレーションを使い倒して検証します。⇒連載バックナンバーは[こちらから](#)

### “仮想敵国”の設定

私は企業研究員ですので、「発明」は業務の一つです。しかし、企業のエンジニアの発明は、単なる特許要件(特許法29条)を満たすだけでは足りません — 企業の利益になる発明でなければ意味がないからです。

「発明」というと、電球、円盤レコード、映写機などをイメージする人が多いと思いますが、企業における「発明」というのは、「特許権でお金を儲ける」よりも、むしろ「技術を先んじて公(おおよけ)にしておいて、他社の権利化(独占)を妨害する」という目的の方が強いです。

特許明細書作成を行う上で、私をいつも助けてくれているのが“仮想敵国の設定”です。

- 敵国が、原子力発電所を攻撃してきた場合、最短時間で住民を避難させるための、最適輸送方法は何か？
- 敵国のミサイル発射を検知してきてから、数秒で着弾地点を推定できたとして、住民に対して行うべきもっと効率的な通報手段は何か？
- 敵国が、成層圏核爆発によって、日本の情報インフラシステムを事実上破壊させた場合、スタンドアロンのパソコンで、インフラの代替とさせうる手段は何か？

などを頭の中でイメージして、その解決方法を考えるのです。

もちろん、特許明細書では、上記を

- 「原発のメルトダウン事故」
- 「地震速報システムからの大規模地震通知」
- 「大規模ネットワーク障害」

と置き換えることで、特許明細書における「発明の課題」の部分については、完成します。

実はこの連載コラムも似たようなアプローチを取っています。具体的には、「社会問題を悪化させる方向に考える」です。

例えば、

- 学校のイジメ問題を、完全に「隠蔽する」には、どうしたら良いか
- 企業のパワハラを、現行法や省庁勧告に抵触しない範囲で「押し進める」には、どうしたら良いか
- 政府の働き方改革を「潰す(つぶす)」には、どうしたら良いか

を、心の底から、真剣に、徹底的に考えます。

そして、頭の中で実現可能な程度の具体的な計画案にした上で、最後にもう一度、これを引っくり返します。つまり、

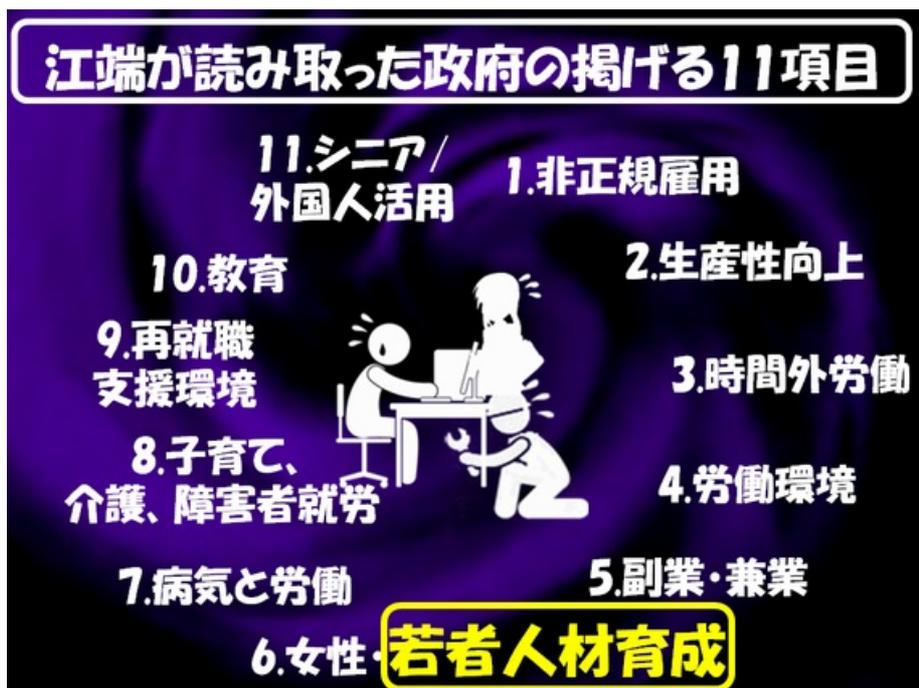
—— これらの方法を、阻止する方法を考える

というものです。実際のところ、『阻止する』に至らなくても、この思考実験のプロセスだけでも、問題点がいろいろ見えてくるものなのです。

□

こんにちは、江端智一です。

今回は、前回に引き続き、政府が主導する「働き方改革」の項目の一つである、「女性・若者人材育成」の、「若者」に関する事項の、特に「ブラック企業」に関して、検討していきたいと思います。



今回は、世の中の99%以上の記事とは逆の方向から「ブラック企業」についての、問題点を炙り出します —— ブラック企業の言い分、ブラック企業の成立要件、ブラック企業がなくなる理由、そして、最後は「ブラック企業で『起業』する人向けの経営戦略」を、企業の数理モデルを使って考えていきたいと思います。

なぜ今回、私はこんな天邪鬼のアプローチを取ったのか——。

それは、世の中の99%以上の記事が

—— どれもこれも、同じような内容や、ありきたりのアドバイスだけの記事  
—— 本気でブラック企業を「潰してやろう」という気合のない臆抜けた記事

ばかりで、「食傷気味」というレベルを超えて、「心底腹を立てている」からです。

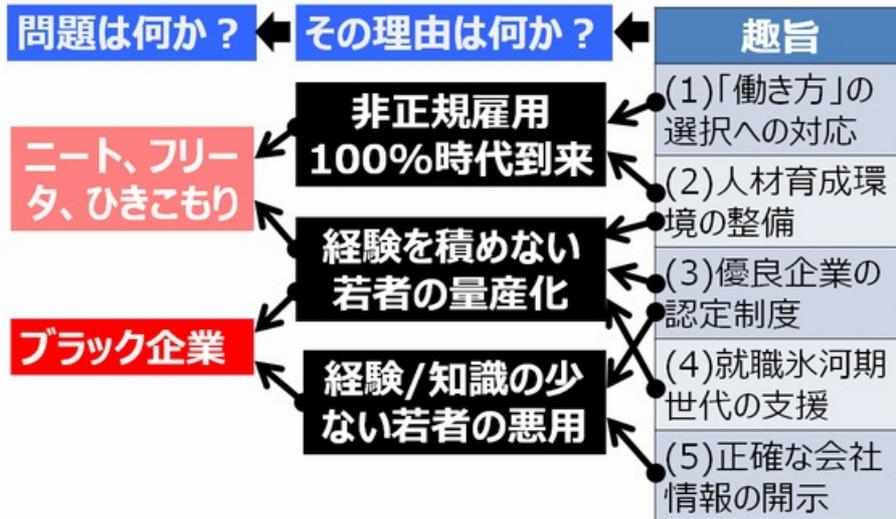
「ブラック企業」は合法的に存在している法人である

では、最初に前回の「[政府の地雷? 「若者人材育成」から読み解くひきこもり問題](#)」のレビューを始めてみたいと思います。

以下の図は、「若者」に関する「[働き方改革実行計画](#)」から逆算して見えてきた問題の正体を示す図です。

## 既出：“若者”問題の「根っこ」

問題から逆算すれば、「働き方改革」が見えてくる



「最近の若いヤツは・・・」のレベルで語ってきた、  
ジジイたちの“無知”のツケが返ってきた

前回は、「ニート/フリーター/引きこもり」について、「最初の就職でのスキル取得に失敗すると、そこからの復活戦が恐ろしく難しい」ことを示し、業務スキルが得られず、悪条件での転職を繰り返している40歳近くの間人が、現在40万人いることを示しました。

今回は、この「最初の就職でのスキル取得に失敗させる」ことを前提として存在している企業——「ブラック企業」について論じていきたいと思います。

最初に確認していただきたいのは、ブラック企業といわれている企業は、法律上の手続きに基づいて合法的に存在している法人である、ということです。非合法的なテロリスト集団とか、暴力団などとは異なります。

だからといって、企業の中で法律違反がないというわけではありません。しかし、法律違反があるからといって、直ちに法人格が失効するというものでもありません\*）。

\*）例えば、私たちが犯罪を犯してしまった場合でも、基本的人権（公民権を除く）が失効する訳ではありません。

ブラック企業とは、以下のような特徴を有する企業ということになります。

## ブラック企業の特徴

ちまたの情報を整理すると、こんな感じ

観点	現象
(1)法律違反	残業代未払、雇用契約違反、パワハラ、セクハラ、不合理リストラ、不当懲戒
(2)制度未整備	高い離職率を理由に、教育/昇給システムを整えないまま放置する
(3)過重労働環境	法定労働時間を超えた労働、無茶なノルマ。健康被害から、離職。再就職を難しくする
(4)売上至上主義	“企業成長”、“従業員保護”の考えなく、非効率、無計画、場当たりな営業を続ける
(5)退社妨害	退社による、仲間への迷惑への懸念を煽って、退社できないように、圧力をかける
(6)退社強要	退職届を出すよう、殴る、蹴るなどの暴行、あるいは強迫で、退職届を強制的に出させる

### 疑問：“無知”なのか？“戦略”なのか？

上記の「(1) 法律違反」については、基本的に事実関係の立証が難しく、使用者側の立場が異様に強い（証拠が隠蔽しやすく、箝口令も敷きやすい）などもあり、従業員側が裁判で勝つのは難しいものです（今、少しずつ改善されています）。

「(2) 制度未整備」は、企業内部の運用方針と言われればどうしようもなく、「(3) 過重労働環境」も「成果主義」と言われれば、そこまでの話です。外部から批判されても、それに応じる義務はありません。「(4) 売上至上主義」に至っては、資本主義社会の企業の存在意義です。

「(5) や (6) の退社に関する社内からの圧力」については、どんな圧力があろうとも、法的には、従業員本人の意に反することはできないことになっています。強要すれば法律違反で犯罪行為です。

もちろん、上記の話が、現場の雰囲気を見逃した、単なる理想論や極論であることは分かっています。私が知りたいことは、詰まるところ一つだけ、なのです。

彼らは、これらを“無知（善意）”だからやっているのか？あるいは、きちんと理解した上で“戦略（悪意）”としてやっているのか？ということです。

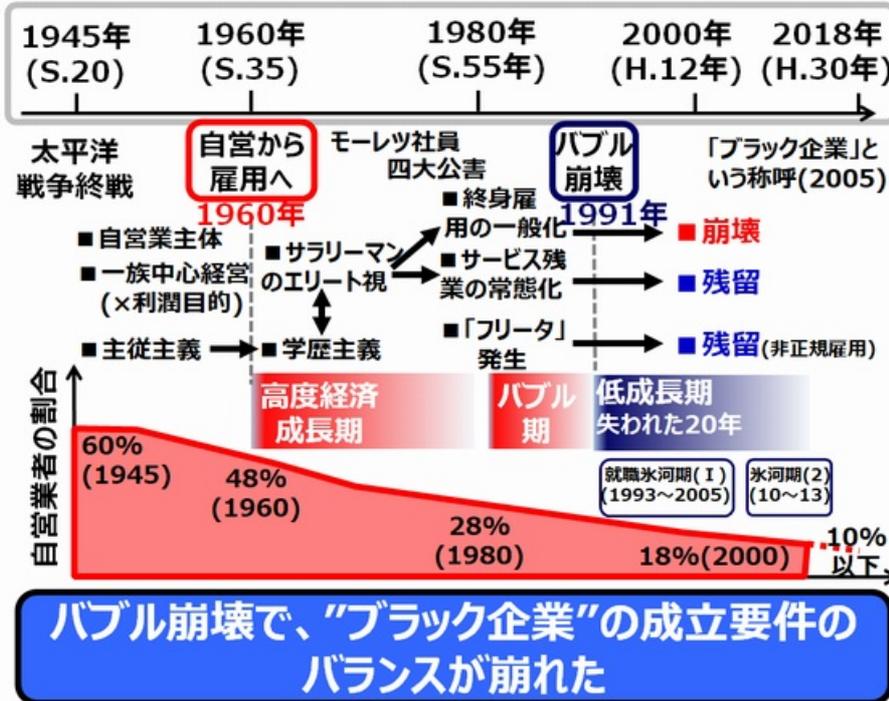
ちまたの記事は、この辺の認定が極めて曖昧です。多くの記事は、“企業=悪の組織”の図式で記事を構築しています。なぜなら、その方が「読者受け」がいいからです（部数が上がり、フォローも付き、PV（Page View数）も上がる）。しかし、問題の根本解決には1ミリも——まあ、1ミリくらいは貢献しているかもしれませんが。

#### 「ブラック企業」の歴史をさかのぼる

そもそも、「ブラック企業」とは、いつごろどのような形で使われ出したのだろうか、と調べ出したら、太平洋戦争の終戦（1945年）まで立ち戻らなければならなくなりました。

# ブラック企業の歴史

ターニングポイントは、“1960年”と“1991年”



私も驚いたのですが、1920年(昭和元年)から太平洋戦争直後(1945年)の段階において、今でいう企業という組織に属する労働人口は、たかだか30~40%程度でした。複数の従業員を有して、製品やサービスを提供する組織(企業)は、珍しかったのです。

国民のほとんどは自営業に従事しており、その目的は「利潤」ではなく「一家が食べていくこと」でした。当然、そこは、労働法、労基法、会社法と関係なく、ただ「家」を守る手段として、存在していたのです。

ところが、1960年に大きな変化が発生します。労働人口の半分以上が「自営」から「雇用」形態にシフトしたのです。「雇用」とは、いわゆる「人材交換の自由経済」への移行です。これに対応して、人材に価値付け — ブランド化 — を行われるようになりました。「学歴主義時代」の到来です。

学歴主義の落とし子である「サラリーマン」は、「エリートの象徴」でした。スーツを着こなし、さっそうと都会の街を歩く男性\*)は、結婚相手としても、高いブランド価値を持っていました。

\*) 関連記事: [「女性の活用と、国家の緩やかな死」](#)

ここに、さらに「終身雇用」という奇妙な概念が発生します。高度経済期では、広大な国内/海外市場があり、業務不振による解雇の心配が少ない時代であり、また、どこでもどんな人材でも必要とされました。

当然、企業は、確保した人材を丹念に教育(あるいは「洗脳」)し、企業に人生の全てを捧げることが当然とされ、その代わりに企業は、事実上の退職までの雇用と昇給を保障し、加えて、従業員に対するオプション的なサービス労働 — サービス残業 — を初期設定として組み込んだ訳です。

一方、経済成長が保障されている(と錯覚された)バブル期においては、一つの企業に隷属することを嫌った者達が、企業の枠組みの外で働く「フリーター」という労働形態を完成させます(この辺は、[こっこのコラム](#)に詳しく記載してあります)。バブル崩壊の直前には、雇用人口比率は80%を超え、加えて「終身雇用」「サービス残業」「フリーター」という3つの要素が出そろいました。

そして、1991年、バブル経済が崩壊します。

1960年から約30年間、微妙なバランスで成り立っていた、上記の3つの要素は、最悪の形で稼働し始めます。

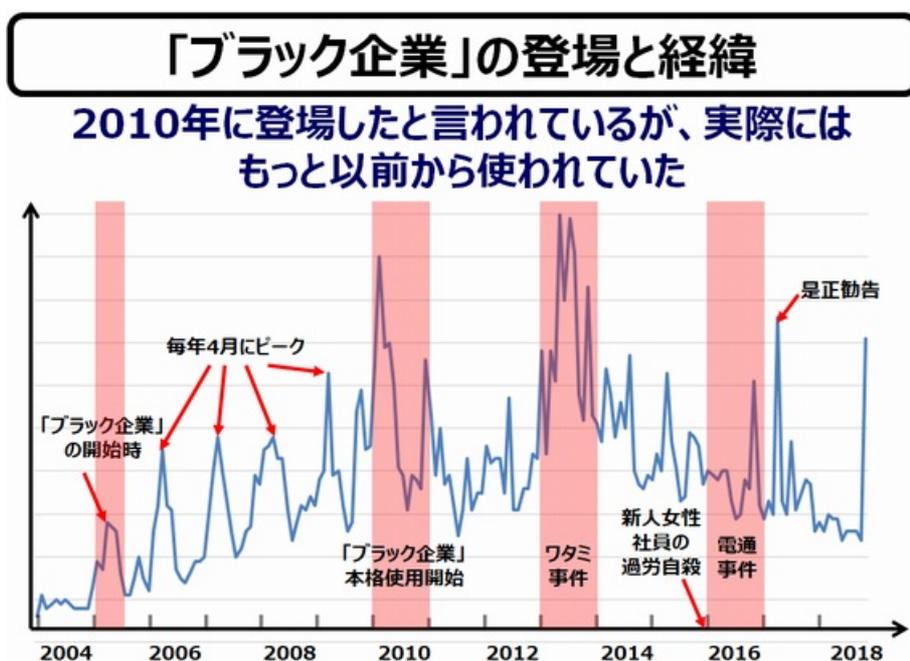
まず、「終身雇用」という概念が吹き飛びました。IT、ソフト産業のライフサイクルは、人間の寿命より遙かに短く、人間の障害の雇用を担保できなくなりました。

「フリーター」は自発的な労働という意味合いを失い、正規雇用を勝ち取れなかった「負け組」という意味にまで下落しました。

この状態では「サービス残業」も当然に吹き飛ぶべきところ、これだけが生き残りました。ただし、それは生涯の雇用を担保するという意味でなく、ライフサイクルの短い企業で利益を出す手段として——人間を取り換え可能な消耗部品——として取り扱う形態として残留したのです。

かくして、ブラック企業は、1960年代の高度経済成長期の企業形態を残しつつ、歪(いびつ)な形として機能し始めるに至りました。

Googleトレンドに見る、4つのピーク



上図は、「Googleトレンド」を使って、見出しに「ブラック企業」という言葉を有する記事数(の比率)を調べてみたものです。2005年をスタートに毎年4月にピークなるという傾向が観測されます。また、ピークが特に高い4つの年で発生した事件を調べてみました。

- (1) 2005年: 死者107人、負傷者562人の大惨事を発生させたJR福知山線脱線事故
- (2) 2010年: アジア太平洋資料センター主催の「ブラック企業大賞」の開始
- (3) 2013年: 過労自殺をした企業の社長の対応(面談/謝罪の拒絶)で大きくクローズアップ
- (4) 2016年: 大手広告代理店の新人女性過労自殺事件で大きくクローズアップ

私は、上記(3)のいわゆる「ワタミ事件」のことを覚えているのですが(当時、ワタミは「ブラック企業」の代名詞のように報道されていた)、特に印象的だったことが、その企業の代表取締役だった人が、一貫して『謝罪を拒絶し続けていた』ということでした。

人間は、「自分が悪いと思っていないことは謝罪できない」生き物です(もちろん、戦略的に心にもない謝罪を演出することはできますが)。特に、経営責任者が、自分の経営する企業の方針に信念と正義を持っている場合、心にもない謝罪は、自分の企業の経営の瓦解を意味します——つまり、「私の会社は断じてブラック企業などではない」と信じていた、と考えるのが自然です。

前述の「ブラック企業の特徴」の項目を使って、この企業経営者の「言い分」を想定してみました。

## ブラック企業の経営者の言い分

何が悪いのか、分からない

観点	言い訳
(1)法律違反	パワハラ、セクハラに、 <b>明確な規定/判例がない</b> 業績悪化による <b>従業員解雇は企業の当然の権利</b>
(2)制度未整備	高度な専門技術はなく <b>教育は不要</b> 。また、 <b>昇格/降格</b> は、 <b>企業独自の裁量</b> の範囲である
(3)過重労働環境	従業員へのノルマの設定も企業の裁量。 <b>健康管理は、従業員の個人の責任</b>
(4)売上至上主義	<b>企業の目的は「利潤」</b> である。「利潤」の否定は、 <b>資本主義社会の否定</b> である。
(5)退社妨害	<b>業務を円滑に運営する為の現場/経営者の裁量</b> の範囲である。法律に違反しない範囲であれば、と
(6)退社強要	やかく言われる覚えはない。

**最終的な言い分：「イヤなら辞めればいい」**

大切な子どもや伴侶を過労死自殺に追い込まれた遺族から見れば「ふざけるな!」と首を鷲づかみにして、怒鳴りたい気持ちになるとは思いますが――一応、筋は通っています。

そして、経営者が、上記の言い訳(本人たちにとっては「信念」)を、確信的に信じているとすれば、もう、これは、どうしようもありません。従業員たちにできることは、「無事に脱出(退社)する」か、「壊される」「殺される」まで働くしかありません。

「ブラック企業」はなぜ、業務停止しないのか

過労死自殺事件というのは、その経緯はどうあれ、「その会社による従業員の殺害事件」と見なしても良いと思いません\*)。

\*)なお、本コラムでは「本人の資質(フィジカル、メンタルの弱さ)」に因る、の理論は採用しません。これは「いじめ」を必要悪として肯定する理論と同じであるからです。また、そもそも、企業には、社員として雇用した以上、どんな資質の従業員であれ適正に保護する義務(職場環境配慮義務)があります。

法律による罪や罰には、理想はどうあれ、その内容に「報復」の意図が含まれて良いと思いません。

『従業員を過労で殺した会社が、なぜ業務停止もせずに、今なお、のうのうと営業を続けることができるのか』――あなたは、そんな風に考えたことはありませんか?\*)

\*)これは真面目な質問ですが、「そんな風に考えるのって、私だけですか?」

そこで、「会社(法人)の犯罪」が、どう「報復されて(×裁かれて)いるのか」を真面目に調べてみました。

## なぜブラック企業は潰れないのか(1)?

“会社(法人)の犯罪”って、どう“報復”されているの？

疑問	調べた結果
(1)従業員を過労死自殺させた会社が、今も運営を続けられるのは何故？	<p>(A)刑事上、民事上、行政処分(改善命令)はあるが、<b>会社の業務を無期限に停止(倒産?)させられるような仕組みはない</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■原則として、過労死させた遺族に対して賠償(損害賠償 + 謝罪)させることが上限</li> <li>■過労死された個人が特定できれば、その個人を罰することはできるが、法人(会社)は罰せられない</li> <li>■事件直後は、マスコミやネットで大騒ぎになるが、ひと月も経過すれば、私たちのほとんどは事件を忘れる→<b>私たちは「企業を潰す」という気力が(続か)ない</b></li> </ul>
(2)労災が認定された場合、その保障金は誰が出しているのか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>■労災の保障のお金は国(つまり私たちの血税)から出される。</li> <li>■過労死自殺の場合、家族へ支払われる<b>遺族保障</b>があるが、これも国(つまり私たち)が払っている</li> </ul>

**会社(法人)は、(1)賠償金、(2)(トップの)謝罪、(3)業務改善(のフリ?) だけで良い**

一言で言えば、『法人は人を模した法上の概念にすぎない。だから、法人に死刑を宣告することはできない』が答えになります(当たり前の話ですが)。

基本的には、どんな官庁でも、特定の企業の業務を無期限停止させられるような権限はなく、指摘の改善命令を出し、その企業が再発防止策を策定し実施していれば、官庁は業務の再開を認めざるを得ません。

もちろん、私たちが義憤に基づいて、その企業の業務を(合法的に)妨害し、銀行の融資を全面停止させ、株価を暴落させることで、その企業を倒産に追い込むことは、理屈では可能です。

しかし、その結果、その企業の社員全員が職を失わせることが、私たちの求める「報復」と問われれば、それは違うような気がします。

では、私たちは、一体「誰」に報復をしたいのでしょうか。社訓を規定した社長？ 怒号や暴力を振った現場の上司？ 弱っている同僚を見過した社員？ その全員？

社長と現場の上司は、「死刑」とは言わないまでも、「半殺し」にしても良いと思うけど、我が国では、イスラム法の「むち打ち」に相当するような刑罰は法定されていません。

それ以上に、私たちの、事件に対する忘却の速度が速い —— もう光の速度より速いんじゃないか、と思うくらいです。あの時の数え切れないほどの憤怒の炎上ツイートは、一体どこに消えたのか、と思うくらいです(ぶっちゃけ、私は、電通の2015年12月25日の事件をすっかり忘れていましたし、多分、あなたも忘れていたはずです)。

「ブラック企業」を生む？ いびつな愛

それにしても、です。これだけ「ブラック企業」についての数多くの文献資料がリリースされており、そして、その傾向と対策が山ほど開示されているのに、「ブラック企業」事件が、一向に消えていかないのはなぜなのでしょう。

そこで、次に私が検討したのは、「ブラック企業」の内側 —— 使用者(社長、上司)と従業員 —— から見えている(であ

ろう)、ブラック企業の特徴です。

私の仮説は、「ブラック企業」を「ブラック企業」足らしめているのは、彼ら自身なのではないか、ということです。

## なぜブラック企業は潰れないのか(2)?

### ブラック企業の特徴を「内側」から見る思考実験

ブラック企業の特徴	それぞれの考え	
	雇用者の思い込み	従業員の思い込み
(1)社員を使い捨てにする	「現場至上主義こそが、彼らを一人前にするのである」	「退職する奴は弱い奴である。私は弱くないことを証明する」
(2)長時間労働が当たり前になっている	「短期間で多くの仕事を覚えるのには、仕事の時間を多く確保することだ」	「若いうちは体力がある。私は、体力で、足りない知識や知性を補うのだ」
(3)大量に採用し大量に離職する	「会社が競争に勝つためには、精鋭を選び出す必要がある」	「(知らなかったけど)これが、『社会の厳しさ』というやつなのだな」
(4)残業代が出ない	「成果は時間では図れない。工夫と知恵で成果を出す人材になるだ」	「成果を出して昇給すれば、残業代の元など簡単に取れるはずだ」
(5)精神論がまかり通っている	「人間の報酬は金銭ではない。『やりがい』『生きがい』こそが報酬だ」	「あの社長/上司が言うことに、間違いはないはずだ」
(6)パワハラやセクハラがまかり通っている	「『厳しい教育』『アットホームなコミュニケーション』こそが、チームワークを育むのである」	「『社会というのは、理不尽である』と、親も先輩も言っていた」
(7)叱責/人格否定が横行する	「『優しくする』ことは真の優しさではない。『厳しくする』ことこそが、本人の為になる」	「厳しくされるのは、私が、『期待されている』からである」

### 仮説：雇用者も従業員も“善意”と“無知”で、ブラック企業を守り続けている

仮説の域を出ませんが、ブラック企業の業務に従事している人は、自分がブラック企業でブラックな仕事をしているという意識が「ない」のではないかと思います。

上記の表にはブラック企業の7つの特徴を記載していますが、これを、客観的に見ることができず、“善意”と“無知”のフィルターにかけることで(加えて、過重労働による疲労や思考停止によって)、全て「素晴らしいこと」に変換することが可能なのです。

ここまで極端なケースは珍しいとしても、自分を狂わせないために、自分の境遇や行動を正当化することは普通にあります(私だって、通常業務で不愉快なことがあっても、その期間が通り過ぎるのを待つ、てなことは普通にやっています)。

これは、仮説の域を出ませんが、ほとんどのブラック企業の経営者は

—— これは「ブラック」ではない。「愛」だ。

と信じているのではないかと考えています。特に2013年のワタミ事件の経過を見つけていた時には、それを強く感じました。

ともあれ、このような"善意"と"無知"の連鎖によって、めでたくブラック企業は、今日も営業を続けていける訳です。私たちが、どれほど「外側」から非難の声を発し続けたとして、「内側」の人達にその声は届かないのです。

ブラック企業の“中の人”をプロファイリングしてみる

まあ、それにしても、100億万歩譲って「愛」が成立したとしても、なんとも救い難い歪(いびつ)な愛です。

このような歪な愛を育める人間とは、どのような人間なのだろうか、と、ブラック企業の内側の人のプロファイリングを試みてみました。

## なぜブラック企業は潰れないのか(3)?

### ブラック企業の構成員の資質から考える

	雇用者の資質	従業員の資質
#1	<b>■ 基本的な法律の知識がない(労働法、労基法、民法)</b> →『会社命令による違法行為は個人には及ばない』と思っている	
#2	<b>■ 変化し続ける世間の価値観をキャッチアップできていない</b> → 最新のパワハラやセクハラの判例内容すら知らない	<b>■ 社会的動向(時事問題、事件)等について、無関心、または無知</b> → 社会問題を自分の問題として把握することができない
#3	<b>■ 自分の価値観に自信はあるが、論理的に説明できない</b> → 典型的な「宗教の布教」パターン	<b>■ 自分の価値観が“ない”/“論理的に説明できない”</b> → 他人と論争ができず、簡単に言いくるめられる
#4	<b>■ 教える技術(スキル)がなく、教えるべき技術もノウハウもない</b> → 部下のトラブルに対して、「叱責」くらいしかできないことがない	<b>■ 自分の技術/強みがないか、あると思っけていても、実際のところ価値がない</b> → 客観的/社会的に評価される技術/強みの獲得に対して怠慢である
#5	<b>■ 策士/弱味に付け込む</b> → 「ここで通じなければどこに行っても通じないよ」 → 「チームの仲間に迷惑をかけたもいいのか」	<b>■ 善良/お人好し/無知</b> → 「日本には400万以上の会社がありますが」と反論できない。 → 「私の知ったことか」と言えない

## 雇用者も従業員も“善意”と“無知”で、ブラック企業を守り続けている

まず、#1に示すように、彼らには基本的な法律の知識が絶望的にないとしか思えません。我が国が法治国家であり、法律は会社規則の上位に位置することすら知らないのではないかと考えるほどです。

また#2に示すように、世間の価値観は日々変わり続けています。バブル期前の社会と比べて、現時点の社会は、「ドラゴンや魔法使いが出てくる異世界」くらい違う、という認識がないと思えます。また、社会の問題を自分の問題として捉えられず、「ひとごと」のような気持ちでいるようにも思えます。

#3のように、彼らは論理的な思考や説明する能力にも欠けているように思えますし、#4のように強みとなる技術、知識、ノウハウがなく、かつ、その必要性を認識していないようにも思えます。

決定的なのは#5です。「ここで通じなければ、どこにいても通じないよ」という言葉で、社会にする経験値絶無の新卒社員を恫喝(どうかつ)する上司。そして、「チームの仲間に迷惑を掛けてもいいのか」と言われれば、「そんなこと、私の知ったことか」と反論することもできないほどの善良で無知な新卒社員。

ブラック企業を成立させるためには、このような資質を有する使用者と従業員の両方がいて、初めて成立するのです。これは、ある意味、「奇跡のマッチング」のようにすら思えます。

もちろん、本人の固有の資質だけではなく、過酷で劣悪な労働環境によって、心と体を蝕まれている状況に配慮しなければなりません、それでも、なお、私は叫びたくなるのです。

—— 殺さないためにも、殺されないためにも、ちゃんと勉強しよう!

と。

### 「ブラック企業」を起業してみる

ここからは後半になります。

後半は、「ブラック企業を「起業」する戦略」というテーマで進めていきたいと思います。ブラック企業を理解するためには、(頭の中で)ブラック企業を実際に作ってしまうのが、一番てっとり早いからです(冒頭の“仮想敵国”の話と同じです)。

前半では、「なぜブラック企業は潰れないのか」について、(1)法律や制度で潰す手段がないこと、私たちの忘却速度が速すぎる、(2)内側の人から見たブラック企業の見え方が違うことおよび、(3)内側の人々の資質とマッチングに因るものであること、について論じました。

しかし、これらの全てが、正しかったとしても、「新卒社員のほとんどが離職する企業」や「新卒社員を恫喝や『やりがい』という虚構で働かせ続ける企業」が存続することは、私には、正直信じられないのです。物理法則(エネルギー保存法則等)に反しているような「気持ち悪さ」を感じずにはいられないのです。

ブラック企業を成立させるための、条件は何か —— 。

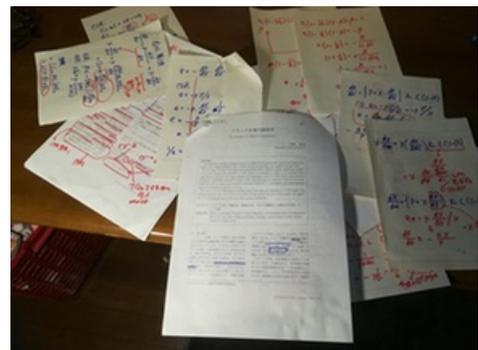
これを調べるために、ネットでいろいろな文献を探し回り、ようやく一本の論文にたどり着くことができました。それが、寺崎克志先生のご執筆された論文「ブラック企業の経済学」(参考)です。

寺崎先生は、ブラック企業の経営を考える上で、労働強度 $\alpha$ 、離職弾力性 $\beta$ という概念を新たに導入されて、このモデル化を試みておられました。

今回、私は、本論文の第2章と3章の数式を自分でレビューしながら、さらに、自分なりの解釈を試みました。

もし本論文の解釈が寺崎克志先生のご意図と異なることがあれば、その責任は全て、この江端にありますので、批判は甘んじてお受けしたいと思います。

まずは、超基本的な企業モデルを示します。



一応、苦勞の跡……

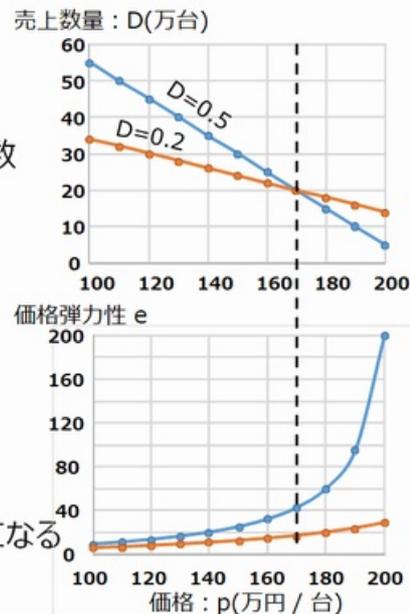
# ブラック企業を「起業」する戦略(1)

まず一般的な企業モデルを考える

■ 売上数量 :  $D$ 、商品・サービス価格 :  $p$ 、売上 :  $R$   
 $R = pD$  (1)

■ 商品・サービスに対する需要関数  
 $D = D(p)$   
 $D' = dD/dp < 0$  (2)

■ 需要の価格弾力性  
 $e = -pD'/D > 0$  (3)  
 $e$ が小さい = 市場優位性あり  
 $e$ が大きい = 薄利多売戦略になる



## この辺は、経済学の入門事項

式(1)は、一言で言えば、150万円の車(商品)を10台売れば、1500万円の売上になるということだけのことです。

式(2)は、商品またはサービス(商品など)の値段が上がれば、売れなくなることを示しています。この線の傾きが急であるということは、他社が同じ製品を製造販売することが、比較的簡単で、価格競争になりやすいということで、安売りができる環境を作ることができれば、競争に勝てるということです。逆に、この線の傾きが緩やかであるということは、他社には同じ製品を作るのが難しく、価格決定に対して優位な立場にあることを示します。

式(3)の「需要の価格弾力性」は、需要の変化率を価格の変化率で割ったものです。需要の価格弾力性が1より大きいとき、価格の変化に需要が敏感であると判断でき、需要の価格弾力性が1より小さいとき、価格が変化してもあまり需要量が変化しないと判断できます。

次に、寺崎先生の提唱する労働強度  $\alpha$ 、離職弾力性  $\beta$  について説明します。僭越(せんえつ)ながら、私は、労働強度  $\alpha$  をその企業における「ブラック度変数  $\alpha$ 」と、離職弾力性  $\beta$  を「ブラック離職率関数  $\beta(\alpha)$ 」と称呼させて頂くことにしました。私の頭でも理解できるようにするためです。

## ブラック企業を「起業」する戦略(2)

ブラック企業の性質を係数と関数にしてみる

### ■ブラック度変数 $\alpha$ (アルファ)

- 新卒労働者の平均生産性 (何人分働かされるか)
- 普通の企業なら $\alpha=1$ 、二人分働かされると $\alpha=2.0$
- ブラック度が上ると $\alpha=1.1, 1.2, \dots$ と、どんどん上がっていく

### ■ブラック離職率関数 $\beta(\alpha) = -(\alpha/L) (dL/d\alpha)$ (4)

- L:新卒入社人数
- ブラック度変数 $\alpha$  に対する、離職者数の比率
- ブラック度変数 $\alpha$ に対して離職者が少ないと $\beta < 1$ 、離職者が多いと $\beta > 1$

## 新しい「ブラック企業」のパラメーター

「ブラック度変数 $\alpha$ 」は、簡単にいうと新卒社員を何人分働かせることができるか、ということです。 $\alpha=2.0$ なら2人分働かされるという意味になります。

これに対して、式(4)の「ブラック離職率関数 $\beta(\alpha)$ 」は、ブラック度に対する離職の程度を示します。ブラック度が大きくなればなるほど、離職者が増えるのは当然です。 $\beta(\alpha)$ は、それを定量化する式になります。この式を使った数値の例を以下に示します。

### ■例 新入社員(入社時)1000人→ 1年後 900人のケース

ブラック度変数 $\alpha$	ブラック離職率 $\beta(\alpha)$	概要
1.05	2.0	ブラック度の割に離職者が多い
1.1	1.0	ブラック度と離職者が、大体トントン
1.2	0.5	ブラック度の割に離職者が少ない

### 「ブラック企業」でも起業できる

さて、当然ですが、新卒社員にもコストが発生します。業務上のコストは言うまでもありませんが、ここは、単に給与だけをコストとして考えます。企業は、新卒社員に給与を人数分支払わなければなりません。そして、ブラック企業がもうけるためには、新卒社員に給与を超える利益を生み出してもらわなければなりません。

## ブラック企業を「起業」する戦略(3)

新卒社員にかかるコストはどうなるか

■ 新卒社員にかかる費用  $C = wL$  (5)

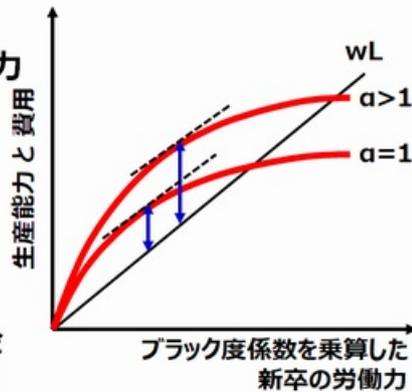
-  $w$ : 新卒の初任給

■ 新卒社員の価値限界生産能力  
 $pDL = p\partial D/\partial(\alpha L)$  (6)

■ 新卒社員の限界費用  
 $MC = \partial C/\partial L = w$  (7)



■ 新卒社員で企業が儲けるお金  
 $(\alpha - 1)p\partial X/\partial(\alpha L)$  (8)



ブラック度変数 $\alpha$ が大きければ、企業は儲かるが、ここには離職者数が考慮されていない

ブラック企業がもうける戦略は明快です。式(8)の値を最大化することです。ブラック度変数 $\alpha$ の値をできるだけ大きくすること、つまり「新卒社員を死ぬほど働かせる」——これに尽きます。

ところが、ブラック度変数 $\alpha$ を大きくすると、離職者が増えます(当然です)。ここにブラック企業の経営戦略が入り込む余地が発生します。

といっても、やることは簡単です。利潤を最大化すれば良いのです。

## ブラック起業で「起業」する戦略(4)

離職者を含めた、トータル戦略

■ 利潤 $\pi$  = 新卒者の利益 $R$  - 新卒者の費用 $C$  (9)

この利潤を最大化すればいい → 利潤の $\alpha$ の微分  
 $dn/da$ が0になるポイントを探せばよい

■ 新卒者の利益 $R$ をブラック度変数 $\alpha$ で微分するとこうなる  
 $dR/da = pDL(1 - 1/e)(1 - \beta)$  (10)

■ 新卒者の費用 $C$ をブラック度変数 $\alpha$ で微分するとこうなる  
 $dC/da = wL/da = -wL\beta/\alpha$  (11)



■ (10)式 - (11)式 = 0 となる式は、こうなる

$$\eta(1 - 1/e)(1 - \beta) + \beta = 0 \quad (12)$$

-  $\eta$ : 企業の搾取率という $\alpha$ の関数(ここでは便宜的に係数として取り扱う)

利潤 $\pi$ とは、新卒社員による利益 $R$ から、新卒社員の費用(給与)を引いたものです(式(9))。これを最大化するポイントとは、利潤 $\pi$ をブラック度変数 $\alpha$ で微分してゼロになるポイントを導き出せば良いのです\*。

\*) 高校数学で習った(ですよね?)「極限值」です。

式(10)(11)に至る経緯は、寺崎先生の論文をご参照ください(江端も何枚も紙に書き出しつつ、式のチェックを行いました)。

細かいことを吹っ飛ばして、結論から申し上げれば、 $(1-1/e)(1-\beta) < 0$ が成立すれば、ブラック企業の経営は成り立つということです。

## ブラック起業で「起業」する戦略(5)

$\eta(1-1/e)(1-\beta) + \beta = 0$  から見えてくる  
ブラック企業の運営方針

### ■ 前提

(1) 企業は搾取するのが仕事 →  $\eta$ は絶対に正数

(1) 離職者を0人より小さくはできない →  $\beta$ は絶対に正数

### ■ 前提から導かれる式の性質

$$(1-1/e)(1-\beta) < 0$$

### ■ 上記の式から求められる「ブラック企業」戦略

ケース	e	$\beta$	企業の性質	ブラック企業の戦略
#1	>1	>1	「安売り(薄利多売)」で勝負する企業	大量に雇用して、給与を上げる前に、大量解雇する
#2	<1	<1	競争相手は少ないが、社員にスキルが必要	最大級のブラック度で働かせて、かつ、絶対に辞めさせない

自社モデルを分析し、「退社強要/妨害」を使い分けることで、ブラック企業として成功できる

つまり、運営する企業の内容に応じて、

- ・新卒社員を大量に雇用して大量に離職者を出す戦略(ケース#1)でも、
- ・新卒社員の退社をさまざまな手段によって妨害する戦略(ケース#2)でも、

企業が利益を得ることは可能である、ということであり、企業の数理モデル上は、

——「ブラック企業で「起業」する戦略」は存在する

ということです。

「ブラック企業」は合法的に存在し続けることができる

言うまでもありませんが、ここに、新卒社員に対する人道的配慮は1ミリ足りとも存在しません。彼らが、その後、業務スキルが得られず、悪条件での転職を繰り返していくことは確実ですし、悪質な退職妨害によって、心と体を破壊されていくことは織り込み済みです。

ブラック企業にとって、(その経営者がどういう理念を持っているかはさておき) 新卒社員とは「数年で使い捨てる、もしくは使い潰す」単なる部品です。



そして、このブラック企業は、残業代金未払とか、サービス残業とかの違法行為をしない(あるいは見つからない)ようにする限りにおいて、合法的に存在し続けることができます。

以上、長々と記載してきましたが、ブラック企業に対して、悪いだの、インモラルだの、非人道的だのと批判したところで、問題は一つも解決しないのです。それどころか、ブラック企業の経営者達は、社員に対して「愛情」を施しているつもりで、せつせと若者を潰し続けている可能性すらあるのです。

これにて、冒頭で、私が申し上げた、

——どれもこれも、同じような内容や、ありきたりのアドバイスだけの記事  
——本気でブラック企業を「潰してやろう」という気合のない腑抜けた記事

に「心底腹を立てている」理由を、ご理解頂けたものと思います。

ブラック企業は潰せません。現時点で、ブラック企業を潰す唯一の手段は、ブラック企業に入社する人間をゼロにするしかありません。しかし、正規労働者として入社したい学生にとって、それが机上の空論であることも理解しています。

だからこそ、この問題は、本当に深刻で、厄介で、腹立たしいのです。

□

それでは、今回のコラムの内容をまとめてみたいと思います。

【1】政府が主導する「働き方改革」の項目の一つである、「女性・若者人材育成」の中の、「若者」に関して、前回検討して「働き方改革実行計画」から逆算して見えてきた2つのテーマの一つである「ブラック企業」について検討を行いました。

【2】ちまたで言われているブラック企業に関する特徴を列挙した上で、ブラック企業の経営者は、これらの行為(違法行為を含む)を、“無知(善意)”でやっているのか?“戦略(悪意)”としてやっているのか? という大きな疑問があることを説明しました。

【3】ブラック企業の原型は、60年前の1960年に発生し、その後高度経済期、バブル期を通じて存在し続けていたが、1991年のバブル崩壊によって、「終身雇用」「サービス残業」のバランスが崩れて、「ブラック企業」という名前で誕生したという経緯を説明しました。

【4】ブラック企業の「ブラック」の内容については、経営者側にも正当な主張が可能であるばかりか、「ブラック」どころか「愛」に起因して運営しているかもしれないという —— 気持ち悪い仮説 —— を導いてしまいました。

【5】「なぜブラック企業は潰れないのか」について、(1)法律/制度で潰す手段がない、(2)世間が事件を忘れていく速度が速すぎることを明らかにした上で、(3)内側の人から見たブラック企業の見え方と(4)内側の人の資質を予測して(プロファイリング)して、「善意」と「無知」によってブラック企業が運営され続けている、という江端の仮説を提唱しました。

【6】寺崎克志先生のご執筆された論文「ブラック企業の経済学」を読み込んで、企業の基本モデルから、労働強度 $\alpha$ 、離職弾力性 $\beta$ という新しいパラメータと関数を、それぞれ「ブラック度変数 $\alpha$ 」「ブラック離職率関数 $\beta(\alpha)$ 」と読み換えて、江端なりの理解を展開しました。その結果、企業の数理モデルを使った検証の結果「ブラック企業で「起業」する戦略は存在する」という結論に至りました。

以上です。

□

私が就職する時、後輩から、「江端さんも、これからは企業の歯車ですね」と揶揄(やゆ)されたものでした。まあ、それは事実ですし、自営業でも営まない限りは、誰もみな「雇用先の歯車」になることは仕方がないことです。

しかし、それは、メタファー(隠喩)としての「歯車」でした。少なくとも、我が国においては、「歯車」は、今よりも役にたつ「歯車」としての教育や指導を受けられるものでした。

ところが、今回の調査で、100%完全な部品としての人間の利用の事実と、それが、企業モデルとして成立しうることを自分なりに理解して——正直、かなりのショックを受けています。

人間を、簡単にポイ捨てる社会——というのは、世界的には(特に欧米においては)別段珍しいことではありません(実際に私は、米国で、それを見てきた当事者です(関連記事:[「非正規雇用」の問題は、「国家滅亡に至る病」である](#))。)

「自分を守るのは自分」——我が国において、企業や国家や他人が、自分を守り育ててくれる時代は、今、完全に終えんに向っているように感じます。

思い返せば、我が国は、ベタベタした人間関係や、非論理的な風習や、意味不明な人脈が支配する、うっとうしい社会ですが、「本当に困った時には、どこからか助けの手が出てくる」という優しい社会でもありました。

「自分を守るのは自分」が完全に徹底された時、ブラック企業はその成立要件を失い、消滅することになりますが、それは「自分の能力や努力だけしか頼りにできない時代」との等価交換となります。

前回のコラムもまとめて、私が予見した世界は「どこからも助けの手が出てこない」世界です。

そして、残念ながら、私たちは、この世界を以前の世界に戻すことはできないのです。

企業は本質的に「ブラック」だ

後輩:「江端さんは、1960年に、会社と従業員の間での「封建制<sup>\*)</sup>」のインフラが出来上がった、と考えているのですね」

\*)ここでは、「家制度」とか「身分的特権をもつ階層が存在する社会」のことではなく、単に「金銭や領地の対価に基づく、終身主従契約関係(子孫の代にも続くことがある)」のこと

江端:「うん」

後輩:「でもって、1991年のバブル崩壊によって、その「封建制」が崩壊して、『労働力(能力)と対価を、リアルタイムで交換する』社会に変化した、と、おっしゃっている訳ですね」

江端:「そうだな。私の試算では2030年頃に、非正規労働者が50%を突破するから、その崩壊を宣言できるのは、あと10年後くらいになるかもしれないけど」

後輩:「江端さん。それって、単に『元に戻っただけ』とは、思いませんか?」

江端:「はい?」

後輩:「つまり1960年から、定年制という「御恩」と、サービス残業という「奉公」という、"プチ鎌倉幕府"型の運用形態が定着し、30年後(1991年)に政権が崩壊。その後、同程度の時間をかけて、その"プチ鎌倉幕府"制度が消滅する、とも言えると思うのですよ」

江端:「つまり『ここ60年くらいが変な時代だった』と言いたい?」

後輩:「江端さんの作った年表(ブラック企業の歴史)を見れば、太平洋戦争直後は「会社勤め」の人間の方が珍しかったのでしょうか? そもそも、ブラック企業の問題点は、パワハラ、セクハラの暴力行為、違法残業にあるのであって、そもそも企業には『従業員を教育して育てる義務』なんぞありません。ましてや、従業員の"生涯雇用"を守る義務など、全くありません\*)」

\*)ただし、日本の労働法では、従業員保護が徹底しており、正当な理由なくして従業員を解雇できません。

江端:「まあ、それはそうだけど」

後輩:「まあ、長期間、人材をきっちり教育して確保していることがメリットである時代は、確かにあったのですが、近年は、IT技術の発展やAI(人工知能)……」

江端:「ん? あれ? おかしいなあ? 今、何か、暗愚魯鈍で道聴塗説を唯唯諾諾と信じる大衆に対して、一知半解で厚顔無知の「AI専門家」を僭称(せんしょう)する軽薄無知な人物の唱える、荒唐無稽で不愉快な略語が聞こえたような気がしたけど——私の聞き間違えかな?」

\*)「Over the AI ——AIの向こう側に」[連載バックナンバー一覧](#)

後輩:「大変失礼致しました。訂正致します。『IT技術に基づく大量データ向け超高速計算技術および、それらを援用した確率的予測値算出方式』であります。つい、ネットスラングのような下世話な表現で言い間違えてしまったようです」

江端:「うむ。この江端智一のレビューとしての品格を問われるゆゆしき問題だ。以後、注意してくれたまえ——。では、話を戻そう」

□

後輩:「資本家が労働者を保護しないのは、今に始まったことではありません。例えば、明治維新の富国強兵政策から産み出された、あの例の「負の遺産」がそれです。「[ああ、野麦峠](#)」に登場する製糸工場は、ブラック企業の教科書といっても良いものです」

江端:「産業革命時のイギリスにおいて、泣きわめく子どもを無理やり寝かしつけるために、母親が、嫌がる子どもの口に、ろうとを突っ込んでウオッカを流しこんだ、という話もあるな。あれも、ある意味、保育所問題の教科書といってもいいな」

後輩:「つまり、歴史的に見ても、あるいは江端さんのように数式でアプローチしてみても、「企業」というのは、そもそも本質的に全て「ブラック企業」なのですよ」

江端:「なるほど。しかし、数十年の周期で、その本性(ブラック)を露骨に現わす企業が登場してくるのは、なぜなんだろう」

後輩:「仮説の域を出ないですが、産業構造の変革時に、その変革の速度に人間がついていくことができなくなった、まさにその時、企業の中で隠されていた「ブラック」が外側に現われてくるんじゃないでしょうか」

江端:「変革期という?」

後輩:「英国の産業革命時、明治維新後の富国強兵策、太平洋戦争敗から高度経済期をへたのちのバブル崩壊、正規雇用時代の終えん……とまあ、社会が、予測不能で、訳の分からないダイナミックで非線形な変化をする時のことです」

江端:「……ふむ」

後輩:「それに、江端さんの言う「自分を守るのは自分」は、変革期があろうが、なかろうが、それって人間の基本原則じゃないですか。「自分を自分以外に守ってもらえる社会」の方が変ですよ。気持ち悪い」

江端:「つまり、ここ60年ばかり、私たちは『過保護な社会』によって守られていたと?」

後輩:「『過保護』という言葉は、ちょっと違うような気がします。『人間は自分の安全を担保できると確信できて、かつ、なお、"余力"のある時にだけ、他人を守る気力を持てる(こともある)』と考えれば、今の時代は、単に『余力のない社会』というだけのことかもしれません」

江端:「……」

後輩:「江端さんの『ブラック企業は潰せません』は正しくなくて、『全ての企業はブラック企業であって、現時点で"ブラック企業"と称呼されていない企業は、まだ"余力"があるだけです』が正しいと思いますよ、私は」

⇒「世界を「数字」で回してみよう」[連載バックナンバー一覧](#)



### Profile

江端智一(えばた ともいち)

日本の大手総合電機メーカーの主任研究員。1991年に入社。「サンマとサバ」を2種類のセンサーだけで判別するという電子レンジの食品自動判別アルゴリズムの発明を皮切りに、エンジン制御からネットワーク監視、無線ネットワーク、屋内GPS、鉄道システムまで幅広い分野の研究開発に携わる。

意外な視点から繰り出される特許発明には定評が高く、特許権に関して強いこだわりを持つ。特に熾烈(しれつ)を極めた海外特許庁との戦いにおいて、審査官を交代させるまで戦い抜いて特許査定を奪取した話は、今なお伝説として「本人」が語り継いでいる。共同研究のために赴任した米国での2年間の生活では、会話の1割の単語だけを拾って残りの9割を推測し、相手の言っている内容を理解しないで会話を強行するという希少な能力を獲得し、凱旋帰国。

私生活においては、辛辣(しんらつ)な切り口で語られるエッセイをWebサイト「[こぼれネット](#)」で発表し続け、カルト的なファンから圧倒的な支持を得ている。また週末には、LANを敷設するために自宅の庭に穴を掘り、侵入検知センサーを設置し、24時間体制のホームセキュリティシステムを構築することを趣味としている。このシステムは現在も拡張を続けており、その完成形態は「本人」も知らない。

本連載の内容は、個人の意見および見解であり、所属する組織を代表したものではありません。

## 関連記事



### [「非正規雇用」の問題は、「国家滅亡に至る病」である](#)

ネガティブな面ばかりがフォーカスされる「非正規雇用」ですが、実際はどのようなのでしょうか。今回は、「バーチャル株式会社エバタ」を作り、非正規雇用が会社にもたらす効果をシミュレーションしてみました。さらに、非正規雇用に起因する社会的問題が、なぜ看過できないものなのか、そこに存在する深い闇をまとめていきたいと思います。



### [政府vs企業で揺れる「副業」、労働者にメリットはあるのか](#)

「副業」は、それを推進するか否かにおいて、政府と企業のスタンスが(珍しく)対立する項目です。人口の減少が深刻な今、政府が副業を推進するのも分かる気はしますが、当事者である私たちが知りたいのは、これに尽きると思います——「結局、副業ってメリットあるの?」



### [あなたは「上司」というだけで「パワハラ製造装置」になり得る](#)

今回のテーマは「労働環境」です。パワハラ、セクハラ、マタハラ……。こうしたハラスメントが起こる理由はなぜなのか。システム論を用いて考えてみました。さらに後半では、「職場のパフォーマンスが上がらないのは、上司と部下、どちらのせい?」という疑問に、シミュレーションで答えてみます。



#### [村度する人工知能 ～権力にすり寄る計算高い“政治家”](#)

今回取り上げるのは「強化学習」です。実はこの強化学習とは、権力者（あるいは将来、権力者になりそうな者）を“村度（そんたく）”する能力に長けた、政治家のようなAI技術なのです。



#### [“Japanese English”という発想\(前編\)](#)

「自分は英語が話せない」――。皆さんがそう思うときは、多かれ少なかれ米国英語/英国英語を思い浮かべているはずです。ですが、「英語」とは米国英語/英国英語だけではありません。英語は、世界中の国の数だけあるのです。もちろん日本にもあって、それは“Japanese English(日本英語)”に他なりません。そして、このJapanese Englishは、英米の2カ国を除けば概ね通じるものなのです。



#### [誰も望んでいない“グローバル化”、それでもエンジニアが海外に送り込まれる理由とは？](#)

今回は実践編(プレゼンテーション[後編])です。前編ではプレゼンの“表向き”の戦略を紹介しましたが、後編では、プレゼンにおける、もっとドロドロした“オトナの事情”に絡む事項、すなわち“裏向き”の戦略についてお話します。裏向きの戦略とは、ひと言で言うなら「空気を読む」こと。ではなぜ、それが大事になってくるのでしょうか。その答えは、グローバル化について、ある大胆な仮説を立てれば見えてきます。

Copyright © ITmedia, Inc. All Rights Reserved.

